



**FOLKETINGET  
RIGSREVISIONEN**

**April 2024**

**Rigsrevisionens notat om  
beretning om**

# **gevinstrealisering i statslige it-projekter**

## Opfølgning i sagen om gevinstrealisering i statslige it-projekter (beretning nr. 21/2019)

3. april 2024

RN 1507/24

### I. Baggrund og konklusion

1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om gevinstrealisering i statslige it-projekter, som blev indledt med en beretning i 2020. Opfølgningen sker med henblik på at vurdere, om ministeriernes initiativer adresserer den kritik, der fremgår af Statsrevisorerne bemærkninger og Rigsrevisionens beretning. Vi har tidligere behandlet sagen i notat til Statsrevisorerne af 6. januar 2021.

2. Beretningen handlede om gevinstrealisering i statslige it-projekter og omfattede 44 it-projekter fra 11 ministerområder. It-projekterne var alle blevet igangsat efter januar 2011, hvor det blev et krav, at alle ministerier skal bruge statens it-projektmodel og derfor skal opstille de forventede forbedringer ved deres it-projekter som gevinster.

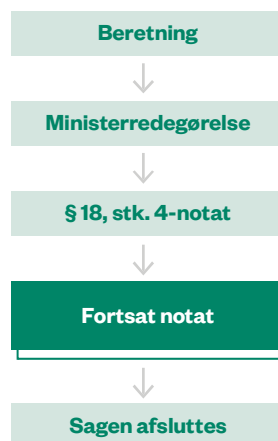
3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, fandt de det meget utilfredsstillende, at gevinsterne ved statslige it-projekter ikke var blevet realiseret i tilstrækkeligt omfang. Statsrevisorerne fandt desuden, at ministerierne burde styrke indsatsen for gevinstrealisering i forbindelse med statslige it-projekter, da dette ville styrke effektiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen i den offentlige sektor. Endeligt påpegede Statsrevisorerne, at der var potentiale for at øge gevinstrealiseringen, hvis ministerierne forbedrede deres opstilling af og opfølgning på gevinster ved it-projekter. Statsrevisorerne tilsluttede sig Rigsrevisionens anbefaling om, at Statens It-råd på baggrund af undersøgelsens resultater vurderede, hvordan ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse – kunne forbedres.

### Konklusion

Rigsrevisionen konstaterer, at Finansministeriet på baggrund af rådgivning fra Statens It-råd har gennemført initiativer, der ifølge ministeriet skal forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster, også efter idriftsættelse. Rigsrevisionen konstaterer videre, at ministerierne har forbedret deres opfølgning på og realisering af gevinster. Endelig finder Rigsrevisionen det tilfredsstillende, at ministerierne har arbejdet med at forbedre deres grundlag for at opstille gevinster.

Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at sagen kan afsluttes.

### Sagsforløb for en større undersøgelse



Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)

### Statens It-råd

It-rådet er sammensat af ledere fra både det offentlige og private erhvervsliv. It-rådet yder rådgivning i forbindelse med it-projekter og it-systemstyring gennem risikovurdering og review.

Et opfølgingspunkt afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.

## II. Status på sagen

4. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

| Opfølgingspunkt  | Status                                |
|--|---------------------------------------|
| 1. Ministeriernes opfølgning på, om gevinsterne ved deres it-projekter bliver realiseret eller ej.                                     | Behandles og afsluttes i dette notat. |
| 2. Ministeriernes realisering af gevinsterne ved deres it-projekter.   | Behandles og afsluttes i dette notat. |
| 3. Ministeriernes grundlag for at forvente gevinster.  | Behandles og afsluttes i dette notat. |
| 4. Finansministeriets initiativer til at forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse. | Behandles og afsluttes i dette notat. |

Opfølgingspunkterne behandles i dette notat i en anden rækkefølge, end de fremgår ovenfor. Det skyldes, at Finansministeriets initiativer har betydning for Rigsrevisionens opfølgning, hvorfor det er hensigtsmæssigt at gennemgå dette punkt først.

## III. Ministeriernes initiativer

5. Vi gennemgår i det følgende ministeriernes initiativer i forhold til opfølgingspunkterne.

6. Opfølgningen er baseret på møde med Statens It-råds sekretariat og dokumentgennemgang. Vi lægger den opdaterede it-projektmodel til grund for vores opfølgning.

7. Opfølgningen omfatter de 11 ministerområder, der var en del af beretningen. Der er siden sket ressortomlægninger, der betyder, at Digitaliseringsstyrelsen er overført til Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet, og Miljø- og Fødevarerministeriet er delt op i Miljøministeriet og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Opfølgning omfatter således i alt 13 ministerområder.

For at følge op på ministeriernes opfølgning på og realisering af gevinster har vi gennemgået de afsluttede projekter, hvor der er afrapporteret gevinster til Statens It-råd, i perioden fra den 1. februar 2020 til den 1. oktober 2023. Vi har valgt at følge op på om ministerierne har fulgt op på gevinsterne status et år efter projektafslutningen for at kunne sammenholde opgørelserne fra vores opfølgning med opgørelserne i beretningen. Det har vi gjort uanset om gevinsterne var forventelige på det tidspunkt. Alle ministerier – undtagen Børne- og Undervisningsministeriet samt Udenrigsministeriet – har afsluttet it-projekter og afrapporteret gevinster i denne periode. Børne- og Undervisningsministeriet samt Udenrigsministeriet har ikke haft projekter at følge op på. Begge ministerier lå væsentligt over gennemsnittet i forhold til opfølgning på og realisering af gevinster ved afgivelsen af beretningen. Rigsrevisionen finder derfor, at konklusionerne vedrørende opfølgingspunkt 2 og 3 er dækkende for alle ministerier.

### Ministerier, som indgår i opfølgningen

- Beskæftigelsesministeriet
- Børne- og Undervisningsministeriet
- Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet
- Erhvervsministeriet
- Finansministeriet
- Forsvarsministeriet
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet
- Justitsministeriet
- Miljøministeriet
- Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
- Skatteministeriet
- Uddannelses- og Forskningsministeriet
- Udenrigsministeriet.

## **Finansministeriets initiativer til at forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse**

Rigsrevisionen konstaterer, at Finansministeriet på baggrund af rådgivning fra Statens It-råd har gennemført initiativer, der ifølge ministeriet vil forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster, også efter idriftsættelse. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

8. Statsrevisorerne tilsluttede sig Rigsrevisionens anbefaling om, at Statens It-råd på baggrund af undersøgelsens resultater vurderede, hvordan ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse – kunne forbedres.

9. Finansministeren oplyste i sin redegørelse til beretningen, at ministeren tog anbefalingen til efterretning, og understregede, at opstilling af og opfølgning på gevinster er afgørende for realisering af potentialerne ved gennemførelse af statslige it-projekter. Finansministeren oplyste endvidere, at Finansministeriet bl.a. ville drøfte anbefalingen med Statens It-råd og vurdere, hvilke initiativer der skulle iværksættes.

10. Vores opfølgning viser, at Finansministeriet har opdateret statens it-projektmodel med nye initiativer, der ifølge ministeriet vil forbedre arbejdet med at opstille og realisere gevinster i ministeriernes it-projekter. Ministeriet har oplyst, at ændringerne af modellen bl.a. skal sikre, at ministerierne tager større ejerskab over gevinsterne. Ændringerne er endvidere sket ud fra Statens It-råds vurdering af, at rådet primært kan tilføre it-projekterne værdi igennem sin rådgivning og ikke igennem gennemgang af dokumentation.

For det første har Finansministeriet ændret processen for fastlæggelsen af projekternes gevinster. På tidspunktet for beretningen skulle gevinster fastlægges ved afslutningen af projektet. Nu kan ministerierne vente med at fastlægge gevinster og målemetoder frem til opgørelsen af gevinsterne. Der er derfor ikke nødvendigvis en tidsmæssig forskydning mellem fastlæggelse og opgørelse af gevinster.

For det andet omfatter ændringen en anbefaling om maksimalt at opstille 4 gevinster pr. it-projekt. Finansministeriet oplyser, at Statens It-råd vurderede, at der generelt blev opstillet for mange gevinster, og at der var behov for at sikre, at gevinsterne i projekterne udelukkende var de gevinster, som projekterne skulle styres efter.

For det tredje har Finansministeriet ændret kravene til dokumentation i forbindelse med afrapporteringen af gevinster til Statens It-råd. Ministerierne skal nu ikke længe aflevere dokumentation for de opstillede gevinster i samme omfang. Ændringen skal medvirke til, at ministerierne selv tager ejerskab til gevinsterne og sikrer, at Statens It-råds resurser bliver anvendt på rådgivning, så der skabes størst værdi.

11. Rigsrevisionen kan konstatere, at Finansministeriet har foretaget en række ændringer i statens it-projektmodel, der ifølge ministeriet vil forbedre arbejdet med at opstille og realisere gevinster i ministeriernes it-projekter.

## Ministeriernes opfølgning på, om gevinsterne ved deres it-projekter bliver realiseret

Rigsrevisionen konstaterer, at ministerierne generelt har forbedret deres opfølgning på deres gevinster. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

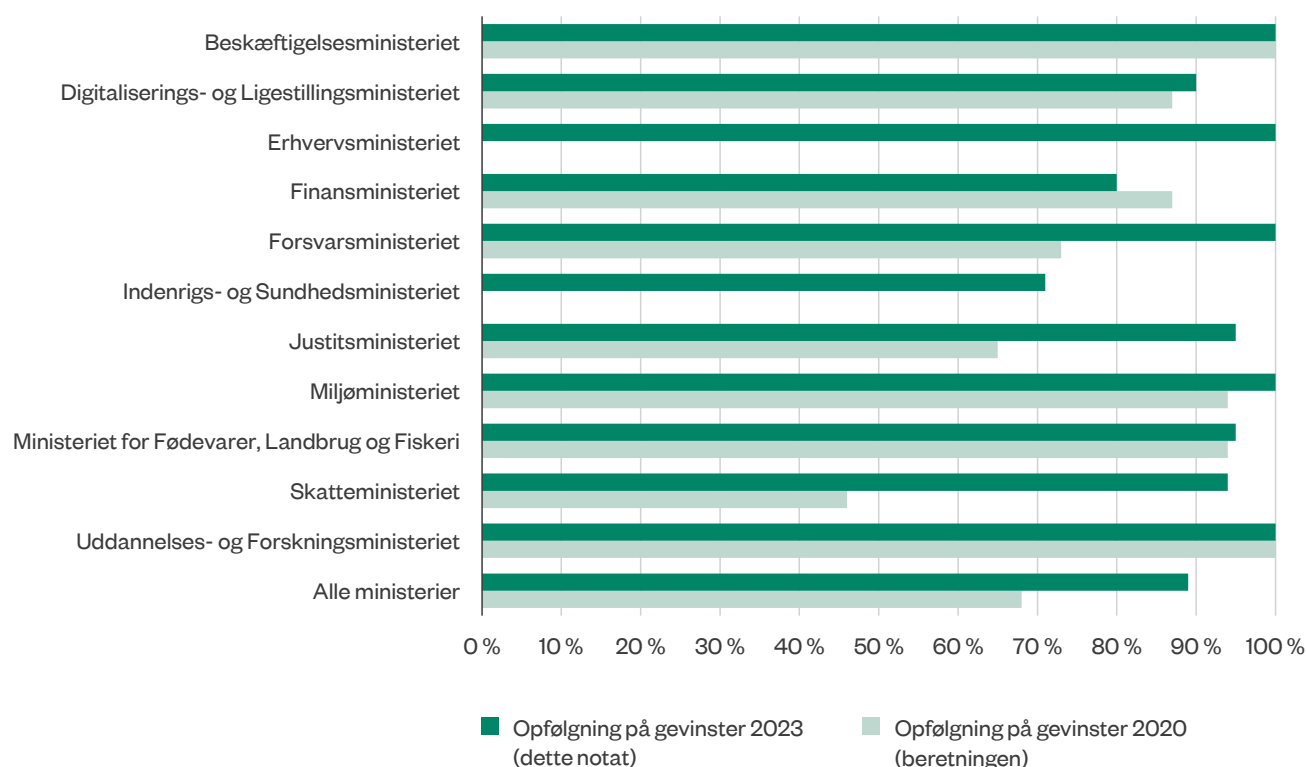
12. Statsrevisorerne bemærkede, at ministerierne for ca. 1/3 af de forventede gevinster ikke havde fulgt op på, om gevinsterne er realiseret eller ej.

13. På tidspunktet for beretningen skulle gevinster fastlægges ved afslutningen af projektet. Nu kan ministerierne vente med at fastlægge gevinster og målemetoder frem til opgørelsen af gevinsterne. Der er derfor ikke nødvendigvis en tidsmæssig forskydning mellem fastlæggelse og opgørelse af gevinster. De 2 måder at følge op på gevinsterne er således forskellige. Vi har dog alligevel valgt at sammenholde opgørelserne af opfølgningen på gevinster.

14. Figur 1 viser status på ministeriernes opfølgning på gevinster i beretningen og ved vores opfølgning et år efter projektafslutning.

**Figur 1**

### Ministeriernes opfølgning på gevinster et år efter projektafslutning i henholdsvis 2020 og 2023



Note: Opgørelsen omfatter i alt 190 gevinster fordelt på 11 ministerier og 36 it-projekter. Børne- og Undervisningsministeriet samt Udenrigsministeriet indgår ikke i opgørelsen for 2023, da ministerierne ikke har haft projekter at følge op på i perioden 1. februar 2020 - 1. oktober 2023. Opgørelsen af opfølgning fra 2020 stammer fra beretningen. Indenrigs- og Sundhedsministeriet samt Erhvervsministeriet indgår med en opfølgingsgrad på 0 % i 2020. Det skyldes, at Indenrigs- og Sundhedsministeriet lukkede sit ene it-projekt inden færdiggørelse, og at Erhvervsministeriet ikke opstillede gevinster for sit ene projekt i 2020.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af ministeriernes afrapporteringer af gevinster til Statens It-råd.

Vores opfølgning viser, at ministeriernes opfølgning på gevinster ved it-projekter samlet set er forbedret. Det fremgår af figur 1, at ministerierne nu i gennemsnit følger op på 89 % af gevinsterne mod 68 % af gevinsterne ved afgivelsen af beretningen.

### Ministeriernes realisering af gevinsterne ved deres it-projekter

Rigsrevisionen konstaterer, at ministerierne generelt har forbedret realiseringen af deres gevinster. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

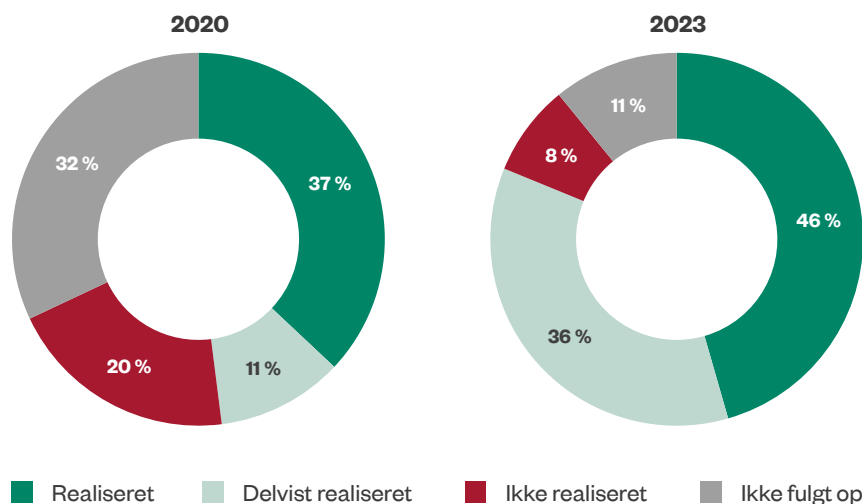
15. Statsrevisorerne bemærkede, at ministeriernes egen opfølgning viste, at de havde realiseret under halvdelen af de planlagte gevinster.

16. På tidspunktet for beretningen skulle gevinster fastlægges ved afslutningen af projektet. Nu kan ministerierne vente med at fastlægge gevinster og målemetoder frem til opgørelsen af gevinsterne. Der er derfor ikke nødvendigvis en tidsmæssig forskydning mellem fastlæggelse og opgørelse af gevinster. Vi har dog alligevel valgt at sammenholde realiseringen af gevinster, der fremgik af beretningen, med status pr. 1. oktober 2023.

17. Figur 2 giver en status på ministeriernes realisering af gevinster i beretningen og ved vores opfølgning et år efter projektafslutning.

**Figur 2**

### Ministeriernes realisering af gevinster et år efter projektafslutning i henholdsvis 2020 og 2023



Note: Opgørelsen i 2023 omfatter i alt 190 gevinster fordelt på 11 ministerier og 36 it-projekter. Børne- og Undervisningsministeriet samt Udenrigsministeriet indgår ikke i opgørelsen for 2023, da ministerierne ikke har haft projekter at følge op på i perioden 1. februar 2020 - 1. oktober 2023. Procentsatserne for 2023 summerer til 101% på grund af afrundinger. Opgørelsen af den samlede realisering fra 2020 stammer fra beretningen om gevinstrealisering i statslige it-projekter (beretning nr. 21/2019).

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af ministeriernes afrapporteringer af gevinster til Statens It-råd.

Vores opfølgning viser, at ministeriernes realisering af gevinster ved it-projekter samlet set er forbedret. Det fremgår af figur 2, at ministerierne nu i gennemsnit har delvist eller fuldt realiseret 82 % af gevinsterne mod 48% af gevinsterne ved afgivelsen af beretningen.

### Ministeriernes grundlag for at forvente gevinster

Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministerierne har arbejdet med at forbedre deres grundlag for at opstille af gevinster og vurderer på den baggrund, at sagen kan afsluttes.

18. Statsrevisorerne bemærkede, at ministerierne samlet set havde haft et utilstrækkeligt grundlag for at forvente de planlagte gevinster ved deres it-projekter, og at særligt Skatteministeriet havde et utilstrækkeligt dokumenteret grundlag for at opstille de planlagte gevinster.

19. På tidspunktet for beretningen skulle ministerierne ved afslutningen på projektet levere dokumentation for de opstillede gevinster. Ministerierne skal nu ikke længere levere dette som en obligatorisk del af modellen.

20. Vores opfølgning viser imidlertid, at 10 ministerier, herunder Skatteministeriet, har arbejdet med initiativer til at forbedre grundlaget for at opstille gevinster. Ministerierne har samlet set gennemført 19 initiativer med det formål at forbedre deres grundlag for at opstille gevinster.

Boks 1 viser et eksempel på et initiativ, som Skatteministeriet har implementeret for at forbedre grundlaget for at opstille gevinster.

#### Boks 1

#### Skatteministeriet: Koncept for gevinststyring

Skatteministeriet har indført et koncept for hele koncernen. Konceptet bygger på SMART-modellen til opstilling af målbare gevinster, et katalog med forskellige gevinsttyper og mulige målemetoder mfl.

#### SMART-modellen

SMART-modellen oplister kriterier til formulering af mål, som har til formål at gøre opfølgning nemmere.

SMART er en forkortelse for specifikke, accepterede, målbare, accepterede, realistiske og tidsbestemte.

De resterende 3 ministerier har ikke iværksat særskilte initiativer. Det skyldes, at de kun havde enkelte gevinster for deres projekter i forbindelse med beretningen, eller at de klarede sig bedre end gennemsnittet i forhold til at dokumentere grundlaget for gevinsterne. Rigsrevisionen vurderer derfor, at der ikke har været et behov for yderligere initiativer.

21. Hele sagen kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

Bo Brabrand  
sætterigsrevisor